



CRISIS Y CAMBIO: PROPUESTAS DESDE LA SOCIOLOGÍA

Adenda

XI CONGRESO **ESPAÑOL** DE SOCIOLOGÍA

40 años de Sociología en la Complutense



FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE SOCIOLOGÍA



UNIVERSIDAD
COMPLUTENSE
MADRID

Crisis y cambio: propuestas desde la Sociología

Actas del XI Congreso Español de Sociología

(Adenda)

Facultad de Ciencias Políticas y Sociología
Universidad Complutense de Madrid
10-12 de julio de 2013

Actas del XI Congreso Español de Sociología “Crisis y cambio: propuestas desde la Sociología”, organizado por la Federación Española de Sociología (FES) y la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid (UCM), celebrado en Madrid del 10 al 12 de julio de 2013.

Coordinadores:

Heriberto Cairo y Lucila Finkel.

© Los autores, julio 2014.

Universidad Complutense de Madrid

Facultad de Ciencias Políticas y Sociología

Campus de Somosaguas

28223 Pozuelo de Alarcón

Madrid

ISBN: 978-84-697-0169-0

Diseño de portada: Santi Liébana (ADD Communication/ Design)

Maquetación: Darío Barboza (Tehura) dariobarboza@tehura.es

Revisión: Paula Guerra: paulaguerra76@gmail.com

SENTIDO DE PERTENENCIA, COMPROMISO AFECTIVO Y PROBABILIDAD DE CONTINUAR EN EL FUTURO EN EMPLEADOS QUE PROPORCIONAN SERVICIOS DE CONTACT CENTER EN ESPAÑA Y EN PERU

M^a Celeste Dávila de León y Gemma Jiménez García¹

Resumen

Actualmente muchas empresas especializadas en servicios de contact center afincadas en España trasladan la producción de sus servicios a algunos países sudamericanos con el objetivo de reducir costes y aumentar el rendimiento empresarial. Pero estas empresas deben afrontar problemas nuevos en dichos países que no encuentran cuando sus servicios se producen en España, como una elevada tasa de rotación de los empleados. Con el objetivo de abordar el estudio de los factores que pueden explicar las diferentes tasas de rotación encontradas en este tipo de empresas en función del país de producción, se analiza la relación que presentan el compromiso organizacional y el sentido de pertenencia, dos constructos que la investigación previa ha mostrado que se asocian a la permanencia de los empleados, y la probabilidad de continuar a corto y largo plazo en dichas empresas. Un total de 321 empleados peruanos y 364 empleados españoles pertenecientes a una misma empresa cumplieron un cuestionario que permitía medir las variables descritas. Los resultados hallados muestran que los empleados peruanos tienen mayores niveles de sentido de pertenencia y compromiso organizacional en comparación con la muestra de empleados españoles. A pesar de ello, no se asocian a la probabilidad de continuar en la empresa a corto plazo, a diferencia de lo que ocurre en la muestra española. Se discuten los resultados obtenidos.

Palabras clave: compromiso organizacional, sentido de pertenencia, identificación organizacional, permanencia.

873

Sentido de pertenencia, compromiso afectivo y probabilidad de continuar en el futuro en empleados que proporcionan servicios de contact center en España y en Perú.

Actualmente muchas empresas especializadas en servicios de contact center afincadas en España trasladan la producción de sus servicios a algunos países sudamericanos con el objetivo de reducir costes y aumentar el rendimiento empresarial. Pero estas empresas deben afrontar problemas nuevos en dichos países que no encuentran cuando sus servicios se producen en España, como una elevada tasa de rotación de los empleados. Por ejemplo, en base a estudios realizados por PricewaterhouseCoopers en 2010 se publicó que Perú era el país con la más alta rotación de personal en Latinoamérica, con un promedio del 20,7% (El comercio, 2010). En 2012 el grupo multinacional GSS realizó un estudio sobre el nivel de rotación de sus empleados y encontró que éste era del 12,73% entre los peruanos frente al 2,86% de los españoles, y que la media de permanencia de los empleados peruanos era mucho menor que la de los españoles, 9 meses frente a 4 años.

Probablemente sean muchos y muy diferentes los factores que puedan permitir explicar esta situación, especialmente de tipo socioeconómico, al tratarse de países actualmente en expansión, pero en la presente investigación se pretende analizar en qué medida la vinculación psicológica con la organización puede incidir en las diferentes tasas de permanencia de los trabajadores.

Tradicionalmente el análisis de la vinculación psicológica existente entre la organización y los miembros se ha centrado fundamentalmente en el estudio del compromiso organizacional. Durante muchos años el enfoque más destacado en su estudio fue la teoría de Porter et al. (1974). Estos autores sostenían que el comportamiento organizacional consiste en la identificación e implicación con una organización concreta, lo que supone una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores de la organización, la voluntad para realizar esfuerzos considerables en su nombre y el deseo de permanecer como miembro de la organización. En la actualidad la mayoría de los investigadores creen que el compromiso organizacional es una actitud multidimensional (Meyer et al., 1998), concretamente, el modelo de Meyer y Allen (1991) describe el compromiso afectivo hacia la organización de forma muy similar a como lo hacía Porter et al.

Otra orientación en el análisis de la vinculación psicológica se centra en el estudio de la identificación organizacional. Este concepto no ha recibido mucha atención, no es hasta finales de los años 80 cuando empieza a ser estudiado con mayor interés. Mael y Ashforth (1992) lo definen como una forma específica de identificación social, como la percepción de unicidad o de pertenencia a una organización, donde el individuo se define así mismo en términos de la organización

¹ M^a Celeste Dávila de León*Gemma Jiménez García** *Universidad Complutense de Madrid. Dpto. de Psicología Social. Facultad de CC. Políticas y Sociología. Campus de Somosaguas. 28223 Madrid. E-mail: medavila@cps.ucm.es **Grupo GSS.

de la cual es miembro. Concretamente, Harris y Cameron (2005) consideran el sentido de pertenencia, o lo que ellos denominan “vínculos interpersonales”, como una faceta de la identificación organizacional. Maslow (1954) describió la pertenencia como una necesidad básica humana. Anant (1966) define la pertenencia como el sentido de implicación personal en un sistema social, de tal forma que la persona sienta que es una parte indispensable e integral de ese sistema.

La investigación previa ha mostrado que tanto el compromiso como la identificación organizacional se asocian con diferentes consecuencias deseables para la organización como, por ejemplo, el comportamiento de ciudadanía organizacional, el bajo absentismo y la intención de continuar en la organización (Riketta, 2005). Concretamente, respecto a la intención de continuar en la organización, los estudios de Van Dick et al. y de Harris y Cameron (2005) muestran la existencia de una relación entre identificación organizacional y la intención de abandonar. En el último de estos estudios se muestra que la dimensión de sentido de pertenencia correlacionaba significativamente con intención de abandono. Cuando una persona se identifica fuertemente con una organización, ésta llega a ser parte de su autoconcepto y el individuo psicológicamente se vincula con la organización, de tal forma que su propio futuro viene definido por el futuro de la organización (Van Dick et al., 2004). Con relación al compromiso organizacional, se pueden encontrar múltiples estudios que muestran la relación existente con la intención de abandono (por ejemplo, Vandenberghe y Bentein, 2009). En un metanálisis llevado a cabo por Meyer et al. (2002) se muestra que de todas las dimensiones del compromiso, el compromiso afectivo es el que mantiene una relación más fuerte con la intención de abandono y con el abandono real de los trabajadores.

El abandono de los empleados es uno de los problemas más importantes a los que se enfrentan las organizaciones porque tiene un efecto significativo e inmediato en la efectividad organizacional (Bishop et al., 2000). Muchos investigadores como Fishbein y Ajzen (1975) han demostrado que la intención de realizar un acto es el predictor más directo de la conducta. En este sentido, la mayoría de las investigaciones que han tratado de predecir el abandono de los empleados han optado por utilizar medidas relativas a la intención de llevar a cabo esta conducta o a la intención de continuar en la organización como empleado.

En base a lo planteado, el objetivo de la presente investigación es analizar las diferencias existentes en la asociación entre el compromiso afectivo y el sentido de pertenencia con la probabilidad de continuar a corto y a largo plazo en trabajadores que pertenecen a una misma empresa pero que desarrollan sus trabajos en dos países diferentes, España y Perú.

Método

874

Participantes

Los participantes en el estudio fueron un total de 685 trabajadores pertenecientes al Grupo GSS, que es una empresa especializada en servicios de contact center. De ellos, 321 eran empleados que desarrollaban su trabajo en Perú y 364 lo hacían en España.

En la muestra peruana el 56,4% eran mujeres, la media de edad era de 27,09 años (DT=5,14) y llevaban en la empresa trabajando una media de 15,32 meses (DT=11,58). En la muestra española el 71,4% eran mujeres, la media de edad era de 33,95 años (DT=8,83) y llevaban en la empresa trabajando una media de 27,04 meses (DT=22,15).

Instrumentos

Los participantes en el estudio cumplieron un cuestionario donde se recogían las siguientes medidas:

Compromiso organizacional. Para evaluar este constructo se utilizó una adaptación al español de la versión reducida del Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) de Mowday et al. (1979) (Dávila y Jiménez, 2012). Este instrumento incluye 9 ítems que tienen un formato de respuesta tipo Likert que va de 1 (completamente en desacuerdo) a 5 (completamente de acuerdo). Algunos ejemplos de ítems son: “Realmente me preocupo por el futuro de esta empresa”, “Comento con mis amigos que ésta es una gran empresa en la que trabajar”. La consistencia interna obtenida fue 0,92.

Sentido de pertenencia. En este caso se utilizó una adaptación al español y al ámbito organizacional de siete de los 18 ítems que componen la escala desarrollada por Hagerty y Patuský (1995) (Dávila y Jiménez, 2012) para evaluar el estado psicológico del sentido de pertenencia. Dicha escala tiene un formato de respuesta que va de 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo). Algunos ejemplos de los ítems utilizados son: “Podría desaparecer durante días y nadie de la empresa me echaría de menos”, “No estoy seguro/a de encajar con mis compañeros”. Las altas puntuaciones en este constructo se interpretan como un bajo sentido de pertenencia. El índice de consistencia interna obtenido fue 0.71.

Tiempo previo de permanencia en la empresa. A través de una pregunta abierta se solicitaba a los participantes información sobre el tiempo que llevaban trabajando en la empresa.

Intención de continuar en el futuro trabajando en la misma empresa. Se solicitaba a los participantes en el estudio que evaluaran la probabilidad de que continuasen trabajando en la misma empresa dentro de 3 y 12 meses. El formato de respuesta utilizado fue de tipo Likert y la escala de respuesta iba de 1 (ninguna probabilidad) a 5 (máxima probabilidad).

Procedimiento

Mediante la visita concertada de los investigadores a los diferentes servicios que componen las plataformas telefónicas del Grupo GSS, se aplicó el cuestionario a diferentes grupos no superiores a 15 empleados, formados al azar a lo largo de la jornada laboral y utilizando un tipo de muestreo no probabilístico. La aplicación de los cuestionarios se llevó a cabo en salas de formación habilitadas para este fin. La participación de los empleados en la investigación era totalmente voluntaria y se les informaba que sus datos serían tratados con total confidencialidad, respetando el anonimato de los participantes.

Resultados

Las diferencias existentes entre los trabajadores españoles y peruanos en compromiso organizacional, sentido de permanencia y probabilidad de continuar en la empresa a los 3 y 12 meses se llevaron a cabo a través de ANOVA de un factor. Los resultados muestran que en todos los casos se encuentran diferencias significativas entre las dos muestras de empleados. Los trabajadores peruanos muestran significativamente mayor compromiso organizacional ($F(1, 684)=279,25$, $p<0,01$), sentido de pertenencia ($F(1, 684)=34,08$, $p<0,01$) y probabilidad de continuar a los tres y doce meses ($F(1, 684)=5,57$, $p<0,05$, $F(1, 684)=46,19$, $p<0,05$, respectivamente) (ver Tabla 1).

Tabla 1.

Medias, desviaciones típicas y correlaciones parciales para compromiso organizacional, sentido de pertenencia e intención de continuar.

Trabajadores peruanos				
Variables	1	2	3	4
1. Compromiso	---			
2. Sentido de pertenencia	,414**	---		
3. Intención 3 meses	,064	,048	---	
4. Intención 12 meses	,423**	,295**	,134	---
M	2,81	3,93	4,21	3,48
DT	,87	,57	1,11	1,32
Trabajadores españoles				
Variables	1	2	3	4
1. Compromiso	---			
2. Sentido de pertenencia	,463**	---		
3. Intención 3 meses	,206**	,289**	---	
4. Intención 12 meses	,307**	,307**	,527**	---
M	3,86	4,17	3,94	4,16
DT	,65	,46	1,46	1,11

Nota: * $p<0,05$; ** $p<0,01$.

Con el objetivo de evitar que las diferencias existentes en el tiempo previo de permanencia entre la muestra de empleados españoles y peruanos pudiesen dar lugar a resultados diferentes, se llevaron a cabo correlaciones parciales entre las variables analizadas controlando la variable tiempo previo de permanencia. En la Tabla 1 se recogen las asociaciones encontradas entre las variables tanto en la muestra de trabajadores españoles como en la muestra de trabajadores peruanos. Mientras que en el caso de los trabajadores peruanos sólo se encuentran correlaciones significativas entre el compromiso y el sentido de permanencia con la probabilidad de continuar a los 12 meses ($r=.42$, $p<0,01$; $r=.29$, $p<0,01$, respectivamente), en el caso de los trabajadores españoles las relaciones son significativas tanto con relación a la intención de continuar a los 3 meses ($r=.20$, $p<0,01$; $r=.28$, $p<0,01$, respectivamente) como con relación a la intención de continuar a los 12 meses ($r=.30$, $p<0,01$; $r=.30$, $p<0,01$, respectivamente).

Para analizar qué otras diferencias podrían encontrarse entre los empleados españoles y peruanos, se decidió determinar la importancia relativa que podría tener el compromiso y el sentido de pertenencia en la intención de continuar a los 12 meses. En base a ello, se llevaron a cabo análisis de ecuaciones de regresión donde la variable dependiente era la probabilidad de continuar a los 12 meses y las variables independientes el compromiso y el sentido de pertenencia. Los resultados muestran que en ambas muestras, tanto el compromiso como el sentido de pertenencia eran predictores significativos de la probabilidad de continuar (muestra española: compromiso ($\beta=.22$, $p<.01$), sentido de pertenencia ($\beta=.18$, $p<.01$); muestra peruana: compromiso ($\beta=.35$, $p<.01$), sentido de pertenencia ($\beta=.15$, $p<.05$)). En ambos casos, el compromiso organizacional fue el predictor más importante y los porcentajes de varianza explicada fueron reducidos. En la muestra de trabajadores españoles sólo se logró explicar el 12% de la varianza de la probabilidad de continuar y en la muestra de trabajadores peruanos el 19%.

Tabla 2.

Resumen de los análisis de regresión para predecir intención de continuar a los 12 meses.

Variables	Trabajadores españoles			Trabajadores peruanos		
	B	SE B	β	B	SE B	β
Compromiso	,33	,09	,22**	,57	,09	,35**
Sentido de pertenencia	,42	,14	,18**	,37	,14	,15*
R ²			,12			,19

Nota: * $p<.05$; ** $p<.01$; *** $p<.001$

Discusión

Los resultados encontrados contribuyen a mostrar las diferencias existentes entre el personal español y el peruano. Mientras que tanto el compromiso afectivo como el sentido de pertenencia se asocian de forma significativa con la intención de continuar a largo plazo en ambas muestras, no lo hacen con la intención de continuar a corto plazo en la muestra peruana. Los factores que determinan la intención de continuar a corto y largo plazo parecen ser diferentes al menos en la muestra de trabajadores peruanos. Por muy identificados o implicados que se sientan los trabajadores peruanos con la empresa o por mucho que crean en las metas y valores de la misma, a corto plazo son otros los factores no asociados a la vinculación psicológica con la organización los que les llevan a tener la intención de permanecer o abandonar.

En algunos medios se ha señalado como causas de la elevada rotación del personal en Perú el hecho de que las personas prefieran, en vez de permanecer en la misma empresa durante mucho tiempo, adquirir experiencia profesional en distintos tipos de organizaciones e incluso en diversas funciones, algo que ha sido propiciado y facilitado por el crecimiento de la economía peruana en los últimos años, que ha llevado a un incremento sustancial de la oferta laboral. Otra razón se centra en que los sueldos del mercado laboral peruano se encuentran atrasados desde hace mucho tiempo, y cuando las personas encuentran una mejor oferta salarial no dudan en cambiar de trabajo. Las soluciones que proponen algunos especialistas ante esta situación son por ejemplo establecer programas de carreras profesionales dentro de la empresa, propiciar oportunidades laborales donde las personas puedan crecer y desarrollar todo su potencial, y mejorar las relaciones entre el jefe inmediato y los subordinados, ya que se ha encontrado que entre el 73% y el 75% de las renuncias no se deben a la relación con la empresa sino a la relación con el jefe (El Comercio, 2010).

Tanto el compromiso como el sentido de pertenencia son predictores significativos de la intención de continuar largo plazo y no parece haber importantes diferencias entre las dos muestras de trabajadores, lo que apoya lo encontrado previamente por Harris y Cameron (2005) y Vanderherghe y Bentein (2009). Los reducidos porcentajes de varianza que logran explicar tanto el compromiso como el sentido de pertenencia en la intención de continuar a largo plazo en ambas muestras reflejan que muy probablemente bien sean otros factores los que jueguen un papel más determinante en la continuidad o rotación de los trabajadores (satisfacción laboral o remuneración salarial, por ejemplo), o bien sea la complejidad del entramado de relaciones de variables que están detrás de la continuidad de los empleados lo que explique estos resultados. A pesar de ello, en general los resultados hallados muestran que estimular sobre todo el compromiso afectivo, aunque también el sentido de pertenencia, sería beneficioso para promover la permanencia de los empleados en la organización. Hult (2005) halló en un estudio realizado en seis países occidentales que el factor más importante para promover el compromiso era que el puesto de trabajo fuese encontrado interesante por parte de los empleados.

Como limitaciones del estudio, se debe destacar en primer lugar que éste se ha basado por completo en medidas de auto-reporte. Nuestro interés no se centraba tanto en obtener una medida fiable de los conceptos estudiados, sino en recoger la percepción de las personas en cada aspecto. En este sentido, la deseabilidad social puede haber influido en las respuestas

dadas por los trabajadores y habría que tener en cuenta que diferentes culturas pueden experimentar diferentes niveles de deseabilidad social con relación a diversos aspectos (ver por ejemplo, Chatterjee, 1995).

Otra limitación ha sido el uso de un diseño transversal por sus implicaciones a la hora de establecer relaciones de causalidad. Hubiese sido deseable haber utilizado un diseño longitudinal para analizar en el tiempo el desarrollo del sentido de pertenencia y del compromiso, y su vinculación no sólo con la intención de continuar sino también con la permanencia o abandono real de los trabajadores.

Por último, debe tenerse en cuenta que la muestra procede de una única organización que realiza fundamentalmente un tipo de servicio, lo que puede haber tenido algún efecto sobre la varianza observada en la medición de algunas variables. Por otro lado, aunque los trabajadores pertenezcan a una única empresa, en cada país las políticas de gestión de los recursos humanos no están unificadas, son diferentes, lo que puede haber contribuido a sesgar los resultados hallados.

Diferentes estudios han analizado los factores asociados a la rotación del personal, qué factores dan lugar a ello y qué consecuencias se derivan del mismo (ver por ejemplo, Campion et al., 1994), pero hasta el momento no se ha encontrado ningún estudio que desde el ámbito académico trate de comparar las tasas de rotación de diferentes países y el papel explicativo diferencial que pueden tener algunos constructos. Lo aquí presentado es un estudio preliminar que demuestra la necesidad de seguir profundizando en las diferencias entre países y cómo la gestión de los recursos humanos debe adaptarse a las peculiaridades o perfil diferencial de los empleados en cada país o zona cultural. En base a lo planteado en este estudio, sería deseable llevar a cabo investigaciones que traten de aportar luz sobre las diferencias existentes en las implicaciones que las políticas y estrategias de gestión de recursos humanos pueden tener en países con diferentes culturas y con diferentes situaciones socio-económicas. Aunque quizás debiera empezarse por algo aún más básico, como el análisis de las diferencias culturales en el concepto de trabajo y empleo y/o de la dependencia al mismo.

Con relación concretamente al análisis de la rotación de los empleados, se considera que podría ser de gran ayuda analizar a través de un estudio longitudinal las tasas abandono, las causas alegadas por los trabajadores, la intención de continuar en el futuro y los factores que se asocian habitualmente con el mismo, como los relativos a la vinculación psicológica con la organización, durante el primer año de permanencia atendiendo al tipo de puesto desempeñado. Quizás de esa forma sería más fácil no sólo determinar qué factores tienen una mayor o menor influencia en base al tiempo de permanencia del trabajador en la empresa, sino también determinar hasta qué punto los abandonos pueden depender en mayor o menor medida de la gestión de la empresa o de factores que se encuentran fuera de su control (situaciones personales de los trabajadores como cambio de residencia, por ejemplo). En el caso sobre todo de los trabajadores peruanos, quizás pudiera llegar a establecerse la existencia de un periodo crítico en el que pueden tener un mayor peso explicativo ciertos factores relativos a las condiciones socioeconómicas del puesto de trabajo, más que los relativos a la vinculación psicológica con la empresa, y una vez superado ese periodo pasen a tener más importancia este último tipo de factores.

Bibliografía

- Anant, S.S. (1966) "The need of belong" en *Canada's Mental Health*, 14, 21-27.
- Bishop, J.W., Scott, K.D. y Burroughs, S.M. (2000) "Support, commitment, and employee outcomes in a team environment" en *Journal of Management*, 26(6), 1113-1132
- Campion, M.A., Cheraskin, L. y Stevens, M.J. (1994) "Career-related antecedents and outcomes of job rotation" en *Academy of Management Journal*, 37(6), 1518-1542.
- Chatterjee, M.M. (1995) "Ethnicity and personality: Variations in personality as a function of cultural differences in social desirability" en *ProQuest Information & Learning*, AAM9509327
- Dávila, M.C. y Jiménez, G. (2012) "Organizational identification and commitment: correlatos of sense of belonging and affective commitment" en *The Spanish Journal of Psychology*, 15 (1), 244-255.
- El Comercio (2010) "Gerentes peruanos son los que cambian de trabajo con mayor frecuencia en Sudamérica" disponible en <http://elcomercio.pe/economia/455271/noticia-gerentes-peruanos-son-que-cambian-trabajo-mayor-frecuencia-sudamerica>.
- Fishbein, M. y Ajzen, I. (1975) *Belief, attitude, intention y behavior: An introduction to theory and research*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- Hagerty, B.M.K. y Patusky, K. (1995) "Developing a measure of sense of belonging" en *Nursing Research*, 44(1), 9-13.
- Harris, G.E. y Cameron, J.E. (2005) "Multiple dimensions of organizational identification and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being" en *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(3), 159-169.
- Hult, C. (2005) "Organizational Commitment and Person-Environment Fit in Six Western Countries" en *Organization Studies*, 26(2), 249-270.
- Mael, F. y Ashforth, B.E. (1992) "Alumni and their alma Mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification" en *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.

Maslow, A. (1954) *Motivation and personality*, New York, Harper.

Meyer, J.P., Allen, N.J. y Topolnysky, L. (1998) "Commitment in a changing world of work" en *Industrial-Organizational Psychology and Emerging Needs of the Canadian Workplace*, 39(1-2), 83-93.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. y Topolnysky, L. (2002) "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences" en *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979) "The measurement of organizational commitment" en *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974) "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians" en *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.

Riketta, M. (2005) "Organizational identification: A meta-analysis" en *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.

Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Höhfeld, C., Moltzen, K. y Tissington, P.A. (2004) "Should I stay or Should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction" en *British Journal of Management*, 15, 351-360.

Vandenberghe, C. y Bentein, K. (2009) "Closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover" en *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 331-348.